

研究ノート

# 電機産業における請負労働者の活用と請負適正化の課題

——電子部品企業 2 社のケーススタディから

中尾 和彦

(電機連合総合研究センター主任研究員)

調査対象とした電子部品企業 2 社の五つの職場はすべて正社員と請負労働者との混在作業である。顧客企業は、単純労働での活用を前提に請負労働者の技能向上・職務範囲拡大を求めているが、どの職場でも請負労働者が正社員の職務領域の仕事もこなせるように、ラインリーダーは日常的な OJT を行っていた。請負労働者をスキルアップして戦力化することで作業ミス減少、品質安定をはかることができるからである。A 社の三つの職場では請負労働者を戦力化し、チームワークを改善して、顕著なラインの効率化・改善がはかられていた。他方 B 社の二つの職場ではラインの改善は進んでいない。ラインの効率化は請負労働者を含むライン作業者のスキルアップの程度との関連が深く、請負労働者の定着のいかにかかっている。A 社では優秀な請負労働者の定着がはかられているのに対して、B 社では流動性が高い。単に低コスト目的だけで業務請負を利用しようとするれば、中長期的にラインの改善は進みにくい。外部労働力の戦力化には職場における OJT が有効であり、派遣に切り替える場合でも派遣労働者の訓練をリーダーの職務として評価し、派遣労働者を戦力化しやすい受け入れ体制をつくるべきである。

## 目次

はじめに

機械組立産業における業務請負の導入とその拡大

電子部品企業 A 社と B 社の請負業活用実態

請負労働者のスキルアップとその効果

業務請負適正化の課題

## はじめに

工場における派遣労働はこれまで労働者派遣法で禁止されてきたために、業務請負として外部労働力の活用が行われてきた。その利用が最も活発なのは、電機、自動車などの機械組立産業である。顧客会社の工場構内で作業する形態は伝統的な構内請負と類似している。しかし、一社専属でなく全国の不特定多数の企業を顧客とし、全国的な採用網で従業員を採用する数万人規模の業務請負会

社も現れてきている。業務請負が適法であるためには、請負事業者は仕事の完成に必要なすべての責任を負うことが要件とされている<sup>1)</sup>が、これまでの実態は労働者派遣に近い労務供給であるものが多いことが指摘されている。工場への派遣が解禁となる改正派遣法の実施に伴い、工場で広く活用されている業務請負の適正化が課題となっている。

顧客企業は需要変動への対応とコスト競争力のために業務請負を利用してきた。請負を導入することで、正社員はより高度な仕事に専念できるという見方がある一方で、請負労働者の流動性は非常に高く、正社員は彼らの教育や管理に追われて本来業務ができないという指摘もある。請負契約を派遣に切り替えれば問題点は解消するという単純なものではない。業務請負の適正化とは、現状のグレーゾーンの請負を適法な派遣または請負に

変えていくだけでなく、外部労働者と正社員がともに働く工場職場での業務遂行・作業管理がより改善されるものでなければならない。そのためには、工場のラインにおける正社員と請負労働者の作業の実態に即してその活用実態を把握し、適正化のための課題を明らかにすることが必要である。

そこで、本稿ではまず、業務請負業の特徴を概観し、ついで電機産業において最も業務請負の利用が活発な電子部品業界における事例として、二つの会社から五つの職場をとりあげ、業務請負適正化と業務遂行・作業管理改善の課題の一端を明らかにすることとする。

## 機械組立産業における業務請負の導入とその拡大

### 1 業務請負業の生成と発展過程

戦後労働法制で労務供給事業が禁止されたことにより、親方の手を経て間接的に雇用される「組請負制度」は、造船業の作業請負に代表される構内請負や工場内の運搬や清掃作業、機械の修理・保守作業などを行う社外工制度として再編された。化学、鉄鋼業は連続加工が前提のプロセス産業であることから、修理保全部門や直接量産化しにくい労働集約的、小ロットの特殊な工程の構内下請化が進み、造船業は量産できない一品生産であり労働集約的な工程が多いことから独特の構内下請制が発展した<sup>2)</sup>。これらの産業における構内下請企業は「関連企業」「協力企業」として組織化され、育成がはかられている。構内下請企業の親企業に対する依存度は技術的にも経営的にも高く、元方企業を離れて他産業の不特定多数企業の下請を行うことはない。

これに対し、電機、自動車に代表される量産機器の組立産業においては、部品規格の標準化、外注生産が進められ、セットメーカーを頂点とする「構外」の中小下請制が整備されていった。電機、自動車産業においても、清掃、運搬、補助組立工程などの周辺作業を担う構内下請企業を有するが、下請の利用形態としては社外下請制度が大きく発展した。最終製品のアSEMBル工程では自動化が

進められ、作業の細分化・単純化が進んで旧来の熟練は大幅に不要となった。その結果これらの機械組立産業では、臨時工が運搬などの周辺作業だけではなく、基幹のライン作業に従事するようになり、高度成長期を通じて、自動車産業では臨時工・季節工制度が、電機・精密産業ではパートタイマー制度が発展していくこととなったのである。

1970年代後半に自動車産業で需要が急増した際、減量経営下の自動車各社は季節工・期間工では間に合わず、その代替要員を派遣する形で業務請負業の利用が始まった。80年代に入ると電機産業に広がり、バブル期の人手不足が業務請負業の成長を後押しした。

電機産業では80年代に多品種少量生産に対応するためME化が進み、稼働率を上げるため交替勤務が増大していた。女性パートタイマーでは夜勤への対応ができなかったために夜勤専門要員として請負業が利用されるようになった。工場のアジア進出が加速化し、「価格破壊」といわれたようにコスト競争がより厳しくなるとともに、製品寿命がより短くなり、需要変動幅が著しく増大するようになってきている。コスト削減と需要変動への対応という点で、パートや臨時工の雇用量を調整するよりも請負業のほうが対応しやすかったことにより業務請負業の活用が進んだと考えられる<sup>3)</sup>。

業務請負業の規模について、一般に「1万社、100万人」と言われているが、正確なところはわからない。90年代に急増した請負会社の増加は今日も続いている<sup>4)</sup>。派遣法の改正をにらんだ人材派遣や人材紹介など異業種からの参入も続出し、請負企業も派遣業の許可を取得して、派遣でも請負でも対応しようとする動きが顕著になっている<sup>5)</sup>。

### 2 先行研究にみる業務請負業の特徴

業務請負業についての調査は、外国人雇用問題との関連で1990年代初期に始められている。外国人労働者は間接雇用が多いことから、日系人を斡旋するブローカーや業務請負業の存在が注目されたのである<sup>6)</sup>。2000年前後から業務請負業そのものを対象とする調査・研究がいくつか見られる

ようになった<sup>7)</sup>。これらの調査研究を通じて、業務請負業に関して次のような点が明らかにされてきている。

- ①業務請負業は1990年代、とりわけ90年代後半の創業・進出が多い。取引先企業は電機と自動車で7~8割を占め、100社を超える取引先企業を有する請負業大手も現れている。請負会社と取引先企業とは資本関係がないものが大半である。
- ②請負業を利用するのは、「賃金コスト削減」「景気変動に応じた雇用量調整」「正社員でなくともできる仕事」のためであり、請負労働者は正社員の職務領域と重なる、単純な加工・組立作業に就いている。
- ③それらの仕事は正社員との混在作業で行われているグレーゾーンのもの6割程度であるとみなされ、人工にんくによる請負料金の支払い、正社員による請負労働者への訓練や管理負担の指摘など、限りなく派遣に近い実態にある。
- ④請負労働者はフリーター層・若年転職者が主体だが、日系人の就労も多い。出稼ぎ、季節工・臨時工など従来の不安定労働力供給が減少するなかで、新たな不安定就労層となっている。請負労働者の定着率は低い。

### 3 本稿で明らかにすべき課題

先行研究から、人件費コスト削減と需要変動へのバッファとして活用されている請負労働者は、正社員との混在作業ラインにおいて、正社員リーダーの指揮監督のもとで単純な加工・組立作業に従事しており、流動性が高いという姿が浮かび上がってくる。オフィスと違ってチーム作業を行う工場においては、ラインの効率は作業者のスキルに依存し、ボトルネックとなっている作業者のスキルを上げなければラインの改善がはかりにくい。請負の導入で正社員はより高度な仕事に専念できる、あるいは逆に彼らの教育や管理に追われて本来業務ができないという見方については、不良が出たときや、機械のトラブルへの対応はどうしているのかなど、生産現場の実際を具体的にみないと、そうした違いが起きる原因がわからない。

その一端を明らかにするため、電子部品企業2

社の五つの職場における業務請負活用実態の分析を通じて、次の点の解明を試みることにする。

仮説1 正社員と請負労働者の職務の区分についてである。混在作業であっても正社員は難易度の高い仕事、請負労働者は特定の単純作業というように分かれていると想定される。

仮説2 正社員の負担感も指摘される請負労働者への訓練についてである。派遣・請負労働者に対する訓練は派遣元事業者のビジネスに必須なものである。単純労働、短期就労が前提とされる請負労働者への受け入れ企業による教育訓練は、基本的に必要とされていないと考えられる。

仮説3 外部労働力の活用に伴うラインの効率化についてである。ラインの効率化は作業者のスキル向上と日常的な改善の積み重ねによるところが大きい。低スキルで流動性が高い請負労働者に依存する工程ラインは、短期的にコスト削減・需要変動に対応できても、中長期的にはラインの改善による生産性の向上が阻害される懸念がある。

グレーゾーンの業務請負を適正化するには、派遣契約とするか、混在作業を分離し本来の請負に是正していくのだが、第1、第2の点がどうなっているか、そしていずれにしろライン作業が現状より改善されるかどうかが重要である。

## 電子部品企業 A 社と B 社の 請負業活用実態

### 1 A 社と B 社における請負業活用の経過

マイクロモーター、タイムスイッチなどを生産する A 社は、2002年度の単独売上高 600 億円強、単独従業員数 1300 人（正社員）の中堅電子部品企業である。急激な円高への対応として 1980 年代後半に実施した大規模な雇用調整の後に受注が急回復したとき、職場は人手不足状態となっていた。需要増に対してパートタイマーによってではなく、請負労働者で対応したのが A 社における

業務請負活用の始まりである。需要変動への調整のために請負労働者が導入され、その後も需要変動に応じて増減をしてきている。新製品を立ち上げるときは1直で70人ぐらいが必要なときもあり、3直で200人程度のオーダーになる。製品(工程)の海外移管後や需要減のときは請負労働者を削減する。当初は日本人中心であったが、90年代半ば以降は日系人が中心となっている。

調査対象となったQ工場は中部地方に立地するA社の中核工場である。Q工場敷地内での就業者数は正社員約180人、パートタイマー13人、請負労働者はA社の関連会社R社(A社の構内下請企業)受け入れ分を含め82人であった。交替勤務の職場が多いため、昼は女性が多く、夜は男性の請負労働者が主体である。

B社は関東地方の工場でプリント配線板を生産しており、2002年度の単独売上高190億円、単独従業員数290人(正社員)である。B社ではもともと労働需要の増大には契約社員で対応してきている。1990年代後半に契約社員がかなり増えたのだが、リーダークラスの正社員が不足していることから労務管理・作業管理が十分にできないところもあった。勤務規律に問題のあるラインも現れ、歩留まりの改善は進まず、夜勤ではとくに問題が集中した。そこで、あまりに質の悪い契約社員の入れ替えが行われ、2003年に入ってから労働需要の増大にはもっぱら請負労働者が利用されるようになっていく。

ヒヤリング調査の対象となったT工場の正社員は177人、契約社員・パートなど非正規社員は120人である。これら直接雇用の従業員以外に派遣・請負労働者が60人ほどいる。パートタイマーは現場事務と検査部門でおよそ60人、契約社員50人強は夜勤と力を要する現場のライン作業に就いている。約60人の派遣・請負労働者のうち、管理・技術と営業部門の半数が派遣で、残り半数の約30人が工場現場での請負である。パート・契約社員に派遣・請負を含めると正社員の人数を上回る。

## 2 五つの職場の作業工程と正社員・請負労働者の仕事の概要

ヒヤリングはA社Q工場とB社T工場の五つの職場のラインリーダーを中心に、会社の人事担当者、生産技術担当者、労働組合およびA社と取引のある請負事業者を対象に実施した<sup>8)</sup>。ラインリーダーを中心にしたのは、職場の第一線にあって(請負労働者が配属された職場では)日常的に請負労働者に接し、彼/彼女らを最もよく知っている人たちであるからである。五つの職場の概要は表1の通り。

A社における正社員と非正社員との業務分担の基本方針は、コア業務は正社員が担当し、パートタイマーは事務の補助業務、工場の単純労働は請負労働者が行うというものである。コア業務とは、設備の維持・改善、製品の品質保証、生産や損益管理など工場運営の基本にかかわる業務および継承すべき固有技能・特殊スキルである。請負労働者が行う「単純労働」とは、経験をほとんど要しないもので、機械に材料を投入し加工された部材を次の工程に流す、検査工程では製品を計測器にかけていくつかのチェック項目の数字が合っているかどうか確認するもので、配属後、通常1週間程度でこなせる仕事である。

A社Q工場の正社員の仕事について、エアモーター切削工程を例にみてみよう。この職場は表2に示すように、加工材料の旋盤での切削 洗浄 磨き 洗浄 測定 検査 出荷工程からなる。配属された新人の仕事は機械のオペレートで、パイットの交換・寸法補正、プログラムの補正作業が抱き合わせで一つの工程になっている。パイット交換ができるようになるには3カ月程度、プログラム補正をこなせるようになるには、人によるが1年以上の経験が必要である。1年でほぼ一人前になり、プログラムの補正、機械設備の修理や改善ができるようになるには3年程度の習熟を要する。

B社においても契約社員・請負労働者に対して作業の質は期待されていない。1週間ないし1カ月程度の習熟でこなせる仕事ができればよく、いつでも代替可能な労働力としてそれ以上のスキル向上は求められていない。これに対して正社員は、

どの職場においても、すべての工程をこなせるだけでなく、メッキ工程における薬品管理や治具の管理、不良への対応など、経験をつまないとできない仕事を行っている。B社の社員職級は10段階で、1級（係員）からスタートして、主任（リーダー、4級）、係長（5級）と昇進していく。3級は正社員として一人前のスキルを身につけているレベルと評価される。

3 五つの職場における業務内容と請負業の活用事例

(1) F氏の職場（エアモーター切削工程）

F氏は、ライン全体の改善のためには正社員と同様に請負労働者もスキルアップが必要と考え、単に材料投入・機械のオペレートだけでなく、切削工程では日常の寸法測定・補正や簡単な段取り

表1 ヒヤリング対象職場の概要

	職場	聞き取り対象者：ラインリーダー	職場の配置人員		作業内容	交替勤務
			正社員	請負		
A社Q工場	エアモーター切削工程	F氏 8年前	3+1	シフト3人 定時2人	エアモーターのローターの切削加工：1次切削、2次切削～嵌合・出荷の9工程	
	メタル成形工程	G氏 2年前	4+1	2～3人 (現在2人)	粉末冶金法によるモーター軸受成形加工：粉体混合、成型～梱包・出荷の10工程	
	動圧モーター組立	H氏 3年前	2 0 +1	10 6人	HDD用スピンドルモーターの組立：ロータ組4工程、ステータ組3工程、総組、外観検査	×
B社T工場	PCB積層工程	I氏 5年前	4 2 1	契約6 4人 請負0 3人	多層プリント配線板の積層工程：黒化処理（薬品塗布）～X線穴加工の7工程	
	マスクフィルム編集	J氏 17年前	5 4 1	契約4 1人 請負1+1	プリント回路のマスクフィルム作成：顧客仕様データ入力～加工、検査・出荷の4工程	

- 注：①ラインリーダーの欄の「年前」はラインリーダーになった時期。係長であるI氏とJ氏は主任になった時期。  
 ②正社員の人数は作業員+ラインリーダー。  
 ③は3年程度以前からの人員変動。  
 ④J氏の職場では3年前にパートが2人いた（現在は0）。請負は構内請負1人+派遣請負1人  
 ⑤交替勤務の は職場の全工程がシフト勤務で稼働、 は一部、×は昼勤。

表2 エアモーター部品切削加工工程における請負労働者の職務の拡大

工程	機械装置	初心者の作業内容	技能レベルの上がった人が行える作業
1 1次切削	CNC旋盤4台	自動給排装置へのブランク投入および回収	日常の寸法測定・補正、段取り、バイト交換時のプログラム修正
2 2次切削		CNC旋盤6台	自動給排装置へのブランク投入および回収
3 洗浄	洗浄機1台	部品の洗浄投入および回収～箱詰め	液管理および交換、機械修理
4 メッキ	外注		
5 ポリッシング	内径研磨機2台	ブランクの供給および回収	段取り替え、機械修理
6 洗浄	洗浄機1台	部品の洗浄投入および回収～箱詰め	液管理および交換、機械修理
7 ランク測定	内径測定器1台	内径測定	段取り替え（治具交換）、計測ソフト交換
8 外観検査	10倍顕微鏡1台	外観検査	不良品の分析～前工程フィードバック（正社員の仕事）
9 嵌合・出荷		規格適合チェック出荷	

注：網掛け部分（初心者の作業内容）が単純作業業務請負社員が多く配属される工程と作業。

⇔ → は仕事の範囲とスキルの広がり。アンダラインはできる範囲での比較的簡単な作業。

もできるようにし、切削工程に就いている請負労働者にポリッシングやランク測定の仕事もしてもらおうようにした(表2)。正社員の仕事領域のある程度請負労働者に任せられるようになると、時間内のQCサークルも持てるようになった。

工程改善のためにF氏は作業マニュアルを作り作業を標準化することに力を入れた。請負労働者を含め作業者の技能がある程度向上するまでは段取りやトラブル対応に追われ、そのための残業・休日出勤も多かった。作業者のスキルがあがって作業標準化が進むと、能率が上がり、トラブルが減って、機械の修理・調整などの実作業対応から離れる時間がとれるようになった。作業マニュアルの改善に割ける時間が増え、作業標準化をさらに進め、作業を楽に、正確に行い、トラブルを減らすことができるようになった。

F氏はこうした取り組みを進める上で、請負労働者だからといって特別に違った対応はせず、いいチームワークができるように心がけ、挨拶や会話も重視した。たまには請負労働者も一緒に飲みに行くこともあった。

#### (2)G氏の職場(モーター軸受メタル成形工程)

モーター軸受メタル成形工程は、粉体混合 粉体成形 焼結 洗浄・防錆 サイジング(2段階) 仕上げ洗浄 乾燥 含 梱包・出荷の工程からなる。G氏も、請負労働者に簡単な段取り・調整、簡単なデータの機械への入力や機械修理もやってもらえるようにしていくとともに、前後の仕事に幅を広げられるようにしていった。請負労働者だけが夜勤を行う際、トラブルが起きたときに簡単な修理ができるかどうかは、極めて重要である。もし夜勤に入ってすぐのトラブルに対応できなければ、ライン全体が止まったままで翌日の正社員の出勤を待たなければならないとか、たくさんの不良品対応をしなければならぬ。請負労働者のスキルアップをはかることでトラブルが減るとともに、それまで自分がやっていた段取りや機械の微調整、修理にとられる時間が少なくなり、工程改善のために割く時間を多くとれるようになった。

G氏が行った主な工程改善には次のものがある。(a)加工製品のパンチ欠けから磨耗しているとみて成形プレス機をオーバーホールして調整した

(品質の安定)。(b)成形プレスにSK材(炭素鋼材)を使用していたが、変形を防ぐため超硬鋼材へ代えることで品質の安定度向上、段取り替え頻度の減少、機械の寿命延長ができた。(c)品質データを精査して検査項目を見直すとともに、計測器1台を2台に増やし、検査頻度を2時間に1回から4時間に1回にすることで効率化。(d)ロータリー成形機にタイマーで15秒に1回材料を上から落としていたが、量が安定しないので人を1人つけていた。タイマーに代えてセンサーをつけて材料の量を安定させ、無人化した。(e)請負労働者が多台持ちをできるようにし、仕事量が増えたとき人を増員せず機械を増やして対応した(成形機67台、サイジング機6台 現在8台)。

G氏も請負労働者と正社員との区別をしないようにして、一緒に飲みに行くようにもした。こうしたG氏の指導に請負労働者も応え、チームワークは向上した。

#### (3)H氏の職場(動圧モーター組立工程)

H氏はこの職場に移ってくると、手待ち時間が多く、工程のとり方にいろいろムダがあるのがわかってきた。1人が一つの機械・1工程しか担当しておらず、いくつかボトルネックになっている工程があった。H氏は、まず、(a)サブミクロン単位の調整が難しかった検査工程で精密測定できる機械に代え、このボトルネックを解消した。(b)仕事の幅を広げるようにした例としてオイル注入工程をみると、まずH氏がそのやり方を教えてもらってコツを習得するとそれを請負労働者Aに教え、次に請負労働者AはBに教えるというやり方で請負労働者全員がこの工程をこなせるようになった。1年後には請負労働者のすべての人が職場の全工程作業をこなせるようになっていく。手待ち時間は大幅に減少した。(c)請負労働者が複数の機械を扱えるようにし、仕事が増えたときに人員を増やさず機械(オイル注入機)を増やして対応した。(d)これらにより当初14人(正社員3人+派遣10~11人)だったこの職場は、H氏がきてから海外移管されるまでの1年半程度の間7人(正社員H氏1人+請負労働者6人)まで省人化し、従来以上の生産量をこなせるようになった。(e)キズや不具合のあるものを後工程に流す

前に止めることを徹底し、不良の発生が減少した。(f)加工データの作成において、出荷量、機械の故障・不具合のデータ、規格スレスレの製品がどの工程でどんな原因でつくられたかをわかるようにした。

H氏はうまく行ったときは褒め、ミスをしたときには、なぜそうなったかの話し合いをした。H氏のこうした接し方・指導方法で「請負だからできなくて当たり前」という態度の人も積極的に仕事を覚えるようになった。

#### (4)I氏の職場(多層プリント配線板の積層工程)

多層プリント配線板の積層工程は、黒化処理ライン 水洗い・乾燥 仮レイアップ(絶縁シートに接着剤をセット) 本レイアップ(回路の組み込み) プレス 解体 X線穴加工の7工程からなる。新人が最初に就く仕事は「解体」で、次に黒化処理 仮レイアップ X線穴加工 本レイアップと仕事を覚えていく。これは正社員も、契約社員、請負労働者も同じである。新しく入ってきた契約・請負労働者には正社員がまず仕事を教え、より難しい仕事はラインリーダー・係長が教えている。簡単な仕事は長く働いている契約社員がダブルで教えている。難しい工程である本レイアップとX線穴加工工程は複数の人ができるようになっていないと、休んだ人が出たときの対応に問題が出るので、契約社員、請負労働者も順次、複数の工程作業をこなせるようにしている。ただし、現在いる契約社員、請負労働者ができる仕事の範囲は隣接領域に限られている。

I氏の配属後に行われた主な改善には、黒化処理ラインにおける薬品槽の更新頻度の見直しが行われる。1週間に1回の薬品更新を使用量に応じた管理に切り替えるようにした。「かつての荒れていたときの職場状態に比べると、ずいぶんましになっている」が、ラインの効率化をはかるためには「もっと非正社員のスキルアップをはかり、作業者の自発性やチームワークが高まる必要がある」(I氏)で、I氏が望ましいと思うレベルからはまだ距離があるようである。

チームワークの改善という点では非正社員を区別するようなことはないのだが、挨拶を超える会話や就業時間外の「付き合い」は非正社員のほう

で避ける傾向がある。

#### (5)J氏の職場(マスクフィルム編集工程)

マスクフィルム編集工程は、データ・イン フィルム作成 検査 発送の4工程からなる。新人はまずフィルム作成中の「ワークサイズカット」を行い、ついで検査のうちの「測長」 フィルムのチェックができるようになる。3カ月程度でここまでできるようになってから「データ・イン」の仕事に就く。これは正社員も、契約・請負労働者も同じである。

J氏の職場でのラインの改善例としては、設備の清掃・洗浄方法の改善がある。「品質の安定をはかるためには作業者のスキルアップが不可欠」(J氏)で、J氏の職場でも日常的にOJTを行っている。スキルアップには契約社員・請負労働者の定着が必要なのだが、ここに問題がある。一品ごとのカスタム品であるプリント配線板の特性ともいえるが、不良が発生するなかで日々の納期対応に追われ、恒常的な時間外労働でこれをこなしている。J氏はライン改善のために割く時間はとれないのが実情である。

## 請負労働者のスキルアップとその効果

### 1 請負労働者のスキルアップとラインの効率化

A社Q工場、B社T工場のそれぞれで「一人前の作業者」の作業能力を1とすると、「新人作業者」および「優秀な作業者」の能力はどれくらいに評価できるかを聞いてみた。A社Q工場の場合、一般の組立ラインを想定すると「一人前の作業者」の能力を1として、「新人作業者」の能力は0.3、「優秀な作業者」の能力は1.3程度に相当するという。B社T工場の場合、契約・請負労働者が「初めて職場にきたときのレベル」はマイナスで、1週間程度の習熟で0.1、優秀な作業者のレベルで1.5ということであった。表3はこの指標を用いて、五つの職場における請負労働者の作業能力について、それぞれのラインリーダー、係長に聞いてみた結果である。

A社Q工場の請負労働者の場合は、「最初のレ

ベル」は0.3よりも高い人がいた。いずれの職場でも「請負労働者は単純作業専門」という前提を壊して、職務領域を広げるような仕事配置、指導をすることで正社員の仕事領域の作業もこなせるようになってきている。F氏の職場も、G氏の職場も「一人前の正社員」のレベル(1.0)までは行っていないが、かなりそれに近い(0.7~0.9)レベルへスキルが上がっていると評価されている。H氏の職場では、従来正社員が行っていたすべての工程を請負労働者がこなせるようになっていたので、1.0~1.3と評価されている。

B社T工場では、契約・請負労働者が初めて職場にきたときの作業能力はゼロ以下と評価され、おおむね1週間程度で0.1~0.2ぐらいのレベルになるという。A社Q工場では請負労働者のスキルが「一人前のレベル」に近づくかもしくは超える人もいたのに、B社T工場では勤続1年超、あるいは勤続3年の契約社員でも「一人前」の半分以下のレベルにとどまっている。A社の日系人の請負労働者とB社の契約・請負労働者とは、仕事に就く前の質の面での違いとともに、就労後のスキルレベルに違いがありそうである。もう一つの違いは勤務期間である。I氏の職場では4人の契約社員で3年前からいるのは1人だけで、あとの3人は2002年春の採用である。J氏の職場

の契約社員(1人)は勤続5年と定着しているが、2年前まで4人いた契約社員の3人が辞めた後で残った1人である。請負労働者は2003年春に1人入れることになってから10月までに4人も変わっている。

作業者のスキルアップに伴う機械停止や不良の発生率に関する定量的データは得ることができなかった。生産性については、1997~2001年の間にF氏の職場で9割程度の、G氏の職場で1割程度の付加価値生産性の向上が認められた。この間、全体としてマイクロモーターの国内生産が激減し、価格低下があった<sup>9)</sup>ことを考慮すると、この二つの職場では相当のライン効率化・生産性向上があったといえる。G氏の職場では、既述のようにトラブル対応・機械修理の時間が減るとともに、請負労働者が多台持ちできるようになることで、仕事量が増えたとき人を増員せず、機械を増やすことで対応できた。H氏の職場は、請負労働者を多能工化・多台持ち化することで、1年半の間に14人から7人へと50%もの省人化を実現させている。

B社T工場の二つの職場は3~5年前と比べて人員は減少しているが、不況に伴っての人員削減の性格が強い。仕事量が変わらないので生産性が上がったともいえるが、ライン改善による効率化

表3 五つの職場における請負労働者のスキルと勤務期間

	請負労働者 人数	請負労働者のスキル		通算勤務期間
		最初のレベル	上がったレベル	
F氏の職場 エアモーター切削工程	シフト3人 定時2人	0.3~0.5	0.4~0.7	2~5年 (中断を含む)
G氏の職場 メタル成形工程	2~3人 (現在2人)	0.3~0.4	0.8~0.9 (かつて1.0の人もいた)	1~2年
H氏の職場 動圧モーター組立	10 6人	0.3~0.5	1.0~1.3	6人全員1.5年以上 長い人で2~3年
I氏の職場 PCB 積層工程	契約社員4人	マイナス~0	0.4~0.5	1.5(3人)~3年(1人)
	請負3人	マイナス~0	0.4	0.5年
J氏の職場 マスクフィルム編集	契約社員1人	マイナス~0	0.5	5年弱
	請負1 + 構内請負1	マイナス~0	請負0.1 構内請負1.0	請負1カ月 構内請負: 年配で長い

注: スキルのレベルは

A社では、「初めて仕事に就いた新人のレベル」=0.3、「一人前のレベル」=1.0、「優秀な作業者のレベル」=1.3として、3人のラインリーダーが評価。

B社では、一人前の社員(職級3)=1.0とすると、ヒヤリング対象者の係長の評価では契約・請負労働者が初めて仕事に就いたときのレベルはマイナス、「優秀な作業者のレベル」=1.5だった。

ではなく、残業でなんとかこなしている状況である。契約・請負労働者の多少のスキルアップはあるが彼らに仕事を任せするには至っておらず、係長・リーダーは納期に追われる仕事のためにライン改善に割く時間がとれていない。

## 2 仮説の検証

五つの職場はすべて正社員と請負労働者との混在作業職場であった。会社の方針は単純労働を前提に請負労働者の技能向上・職務範囲拡大を求めているが、実際の職場では違っていた。五つの職場のすべてでラインリーダーは請負労働者が正社員の職務領域の仕事もこなせるように注力していた。仮説1は棄却される。

また、五つの職場のすべてで、請負労働者を戦力化すべく日常的なOJTが行われていた。請負労働者をスキルアップして戦力化することが、ラインの流れの円滑化、作業ミスの減少、品質安定をはかることができ、ラインリーダー自身にとってはトラブル対応のための時間、不良対策や機械修理のための残業時間を少なくすることができるからである。したがって、仮説2も棄却される。

ラインの効率化がはかれるかどうかは、請負労働者を含むライン作業者のスキルアップの程度とチームワークとの関連が深いことが示された。それは、請負労働者の定着のいかんにかかっている。A社Q工場の三つの職場では請負労働者への依存度は高いが、めざましいラインの改善が行われ、B社T工場では改善が進んでいない。仮説3は条件つきで棄却される。請負労働者の定着と戦力化ができない状態での利用が続けば仮説3が成立する。

## 3 請負労働者の戦力化ができた理由、できなかった理由

以上、本稿の課題とした五つの職場における請負労働者の仕事配置、正社員との分業の実態については、三つの仮説検証により一応説明されたことになる。しかし、①早晩いなくなる請負労働者にコストと労力をかけて訓練しても、それが引き合うか。ラインリーダーは請負労働者を戦力化することを徒労と感じなかったのか、②A社とB

社とでは、なぜ請負労働者のスキルアップに違いが生じているのか、③A社Q工場の請負労働者は顕著にスキルアップをしているが、それは彼/彼女ら自身にとってどのような動機と効用があったのか、④請負労働者への訓練は要しないという会社の見解と職場での実態の乖離はなぜ生じているのか、という疑問が残る。これらの疑問に対して、ヒヤリングから次のように解明または解釈を行うことができる。

### (1) 請負労働者の訓練コストとその効果

単に低コストということだけであれば、請負労働者が契約期間中最も効果的に働いてくれればよいわけで、A社の事例は請負労働者へのOJTがそのコストをはるかに上回る効果となって寄与していることを示している。ラインリーダーの行動は会社にとっても合理的である。訓練の成果が残るかどうかは、定着のいかんにかかっている。A社Q工場では、優秀な請負労働者に継続してきてもらえるように、契約延長または再契約のときに「もう1回この人を」という要望を出し、会社も事業者との契約において現場サイドからのリクエストに応えている。真面目に働く請負労働者が職場に残るようになり(長い人では5年を超えるケースも)、技能の蓄積がはかられている。請負労働者の勤務期間が長くなることにより、スキル向上の成果が短期で無に帰してしまうことはある程度回避されている。

### (2) 請負労働者のスキルアップに違いが生じた理由

この疑問を解くカギは、A社における業務請負労働者利用の経過にある。既述のようにA社における当初の請負利用は日本人中心であった。3人のラインリーダーはそれぞれ違った職場で働いてきたが、「週に1~2日ぐらいしか出てこない人、仕事をする気がない人も多かった。正社員はかえって仕事が倍になってしまった」「飲酒してくるとか、きちんと出てこない人もいた」など、請負業利用の初期の「よくない」体験は共通している。真面目に働く日系人への切り替えが行われるようになったのだが、その過程ではまともな人がくるように現場サイドからの要望が出され、取引請負企業の選別が行われたのである。一方、2003年

初から請負活用を始めた B 社 T 工場では、この半年余の間に何人もの請負労働者が入れ替わっている。この状況は A 社 Q 工場の請負利用の初期によく似ている。日本人の請負労働者がすべてダメということではないが、基礎的な服務規律を身につけないまま工場を渡り歩いている者や対人関係の苦手な若者も少なくない<sup>10)</sup>。I 氏も J 氏も気にはかけているが、挨拶を超える会話やチームワークをつくれないうる。

このように、A 社 Q 工場では、①質の劣る請負労働者に悩み ②勤務態度のよい請負労働者への選択 ③請負労働者の技能向上および正社員とのチームワークの改善 ④勤務期間延長とリピーター ⑤さらなるスキルアップという請負利用の経験があり、③～⑤の好循環があった。B 社 T 工場では①の段階にとどまっているといえる。「やる気」のある請負労働者がいる程度定着していけるようにすることが必要である。

### (3) Q 工場の請負労働者にとっての スキルアップの動機

これについては A 社において日系人中心の業務請負を行っている請負企業 K 社が次のように答えてくれた。

——技能によって請負単価が違うということはないし、請負労働者の技能が上がったからといって請負単価が上がることもない。請負社員には賃金が 1 円でも高いことが第 1 で、仕事を通じて腕を磨いていきたいという向上心はない。その上で職場環境がよく、働きやすければなおよい。A 社での請負単価（賃金）はこの地域ではやや高く、職場がきれいで、社員がみな優しくて「いい人」という評判である。請負社員はみな A 社で働きたがっている。A 社で働きぶりが認められると、契約延長の要請や次の仕事のときに「前に来ていた さんに」という依頼がある。請負社員はどうせ働くのなら A 社へ行きたいと思っているので、A 社で真面目に働いている。

つまり、請負労働者からみると A 社は「賃金がやや高く、職場がきれいで、働きやすい」という 3 条件を満たしている。ラインリーダーの分け隔てない対応は、「よい人が多く、働きやすい」職場という請負労働者の評価になっている。真面

目に働くことで引き続きそうしたよい職場で働くことにつながるものが、請負労働者がスキルを向上させる動機になっている。

### (4) 請負労働者への訓練についての公式見解と 実態とのギャップ

このギャップは、おそらく他企業でも共通にみられる現象と思われる。A 社では「やむをえざる選択」として早い時期に業務請負業の活用に踏み切ったわけだが、その後広範な企業に請負業の導入が進むようになって、請負業利用企業は何らかの「後ろめたさ」を持っている。このことは、請負業の活用状況に関する調査（とりわけ職場段階での詳しい調査）を依頼した際に協力を得ることの困難さにも現れている。適法な請負とグレーゾーンの請負との間にはかなりのギャップがあり、そのギャップを認識しているがゆえの「後ろめたさ」であると思われる。そこから、会社の公式見解としては、適法な請負を意識した建前としての活用方針が語られる。しかし、職場では建前では現実の生産目標をこなしていくラインリーダーの職責が達成できないし、ライン作業を改善していくためにも現に職場にいる要員を戦力化しようとする取り組みが共通してなされている。請負を適正化することは、このギャップを解消していくことになる。

## 業務請負適正化の課題

A 社も B 社も、電子部品の市場においてはどの企業もアジアの低価格品との厳しい競争にさらされている。国内主力工場・マザー工場としては工法の改善を含めラインの効率化が求められる。調査結果から業務請負適正化の課題として次のことが指摘できよう。

- ①外部労働力の活用にあたっては、労働者を戦力化してラインの改善を進めることが重要である。単に低コスト目的だけで業務請負を利用しようとするれば、中長期的にラインの改善は進めにくい。
- ②請負労働者の戦力化とは、彼/彼女らをスキルアップし、定着の促進をはかることである。それには請負労働者とのチームワークの改善、

働きやすい職場づくりが重要である。

- ③請負企業は管理能力を高めようとしているが、顧客企業の多様な生産品目・生産ラインに必要なスキルの訓練能力を有する事業者は少ない。顧客企業は、単に請負単価だけでなく、良質の請負事業者を選別することが必要である。そのためには、現場サイドからの請負事業者の評価を重視することが不可欠である。
- ④請負企業は顧客企業の生産設備を賃借して作業することになっている。ラインの改善には作業方法や手順の工夫だけでなく、機械設備の改良やレイアウト変更等も含まれている。カイゼンは作業者の日常の仕事を通じてなされるものだが、適な請負では顧客企業による請負労働者へのOJTができなくなるだけでなく、請負企業は借り物の機械設備に手を加え改善することはできない。業務請負へ加工委託したラインの、それ以降の効率化・改善を期待することは難しい。アウトソーシングすべき業務の峻別がいつそう重要になる。
- ⑤請負を派遣に切り替えた場合、ユーザー企業に派遣労働者への教育訓練義務はないが、派遣労働者を訓練し、戦力化したほうが導入効果は大きいことを認識すべきである。職場におけるOJTが建前として否定されると、ラインリーダーの努力と成果は認知されにくいであろう。派遣労働者の訓練をリーダーの職務として評価し、派遣労働者を戦力化しやすい受け入れ体制をつくるべきである。
- ⑥その際、問題になるのは、派遣労働者の定着である。改正派遣法による工場への派遣期間「1年以内」では、スキルの向上・戦力化には不十分である。また、派遣法では顧客企業による「派遣労働者を特定する行為」は禁止されており、事前面接とともに、派遣の更新にあたって派遣先が現在派遣中の特定者を指定することも禁止されている。優秀な請負（派遣）労働者の定着をはかる現場サイドからの取り組みは、派遣においては禁止される。現行の業務請負を適正化していく上で、大きな難点の一つである。
- ⑦スキルが高まれば、それを評価し賃金など雇

用条件に反映させる仕組みが必要である。そうした仕組みをつくることで良質の派遣・請負労働者の「やる気」を引き出し、定着率を高めて、彼らを戦力化できれば、単にコストだけで外部労働力を活用するよりも大きな効果を引き出すことができるだろう。

- ⑧当面の工場への派遣に際し、派遣先事業者は改正派遣法の1年を超える派遣についての労働者代表への通知・意見聴取義務を免れるが、現行請負の適正化について労働組合は積極的に関与すべきである。

- 1) 職安法施行規則第4条（作業請負と労働者供給事業との区分基準）、1986.4.17労働省告示第37号「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準」。
- 2) 構内下請制度の発展に関して、化学工業については石田和夫〔1967〕『現代企業と労働の理論』ミネルヴァ書房、鉄鋼業については川端望〔1997〕『日本鉄鋼業の生産システムをめぐる諸問題——先行研究の整理と課題』研究年報『経済学』（東北大学）第57巻第4号、造船業については糸園辰雄〔1978〕『日本の社外工制度』ミネルヴァ書房などを参照。
- 3) 自動車における業務請負導入の経過については、丹野清人〔1999〕『在日ブラジル人の労働市場——業務請負業と日系ブラジル人労働者』『大原社会問題研究所雑誌』No.487にも同様の分析がある。電機における業務請負導入の経過については、中尾〔2003〕『製造業務請負業の生成・発展過程と事業の概要(4)』『電機総研レポート』第287号に詳述。
- 4) 業務請負業の規模については中尾〔2003〕『電機総研レポート』第285号、請負企業が増えてきた過程については、同レポート第286号。
- 5) 1986年の労働者派遣法施行から2000年度までの15年間で許可事業所数は累計5153件であったが、2003年度10月時点では約9000件で年度末には1万件に届く勢いである。許可事業所数の増加率が高いのは静岡、茨城、長野、群馬などで、請負事業者が派遣の許可を取得しているものとみられる。「許可事業所は1万件に上る勢い」『月刊人材ビジネス』2003年12月号。
- 6) 依光正哲・佐野哲ほか〔1996〕『製造業における国際分業体制の進展と国内生産拠点の外国人労働力需要』、佐野哲〔1996〕『ワーカーの国際選流——日系ブラジル人労働需給システム』、依光・野村宏ほか『日系人労働者の雇用管理と地域・産業間移動』〔1998〕など。丹野〔1999〕前掲論文、〔2000〕『日系人労働市場のミクロ分析』も外国人労働者問題から業務請負業を研究対象としている。
- 7) 鎌田耕一ほか〔1999〕『請負労働に関する法的・経済的研究』、鎌田耕一編著〔2001〕『契約労働の研究』多賀出版、電機連合〔2001〕（脚注1の2000年調査結果）、連合総研〔2001〕『多様な就業形態の組合せと労使関係に関する調査報告書』、佐藤博樹・木村琢磨・佐野嘉秀「構内請負企業に関する調査研究会」〔2002〕『第1回構内請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査』報告書、〔2003〕『第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査』報告書など。
- 8) 聞き取り調査は2002年12月から2003年10月にかけて実

施した。

- 9) A社のマイクロモーター生産量データは得ることができなかった。経産省「機械統計」によって1997～2001年の国内生産をみると、2001年のマイクロモーター生産台数は1997年の39%まで落ちており、価格は輸出価格で2割弱下がっている（価格は日銀「物価統計」）。
- 10) 若い請負労働者やアルバイトの仕事への態度・モラルについて、「ウィークリーワーカー制度」などフリーターの活用で知られるアイ電子工業（栃木県大田原市，高橋徳経社長）

の記事が参考になる。リクルートワークス研究所『SPECIAL THEME』、2002年12月、『Business Labor Trend』、2003年11月号。

なかお・かずひこ 電機連合総合研究センター主任研究員。  
主な論文に「世界トップクラスの虚像と実像——賃金・労働時間の国際比較」『賃金と社会保障』No. 982, 1988年など。  
労使関係論専攻。